



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2017

Qualität vor Quantität - Konsolidierung von Stiftungen

Jakob, Dominique

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-149039>

Newspaper Article

Originally published at:

Jakob, Dominique. Qualität vor Quantität - Konsolidierung von Stiftungen. In: Rahn+Bodmer, Philantropie Newsletter, 2017, 10-15.

Philanthropie-Newsletter

Ausgabe 2 / 2017



KONSOLIDIERUNG VON STIFTUNGEN

Qualität vor Quantität

Stiftungen bedürfen einer gewissen Grösse, um ihre Mittel optimal zur Erfüllung des Stiftungszwecks einsetzen zu können. Ist dies nicht der Fall, muss die Bereitschaft vorhanden sein, bestehende Strukturen zu überdenken und eventuell auch aufzubrechen. Denn es stehen Strategien zu Verfügung, um Stiftungen zu konsolidieren und die verfügbaren Mittel nachhaltig zu allozieren.

Die Konsolidierung von Stiftungen ist heute ein den Stiftungsektor beherrschendes Thema. Um die Gründe hierfür zu verstehen, muss man einen kurzen Blick auf die Entwicklung des Stiftungswesens der letzten Jahre werfen. Die Rechtsform Stiftung hat in Europa, und auch in der Schweiz, seit den 2000ern einen regelrechten Boom erlebt. Jährlich wurden voller Stolz neue Höchstzahlen verkündet, und

auch die Berater hatten lange Zeit wenig Alternativen zur «eigenen» Stiftung im Köcher. Doch das Gegenteil von gut ist gut gemeint und so kam es zu einer zunehmenden Fragmentierung des Stiftungsektors durch viele kleine, teils auch zu kleine Stiftungen. Diese konnten relativ unbeschadet vor sich hin leben, bis sie von der Finanzkrise und der Niedrigzinsphase in voller Breite getroffen wurden. Spätestens hiermit wurde offen gelegt, dass eine Stiftung einer gewissen Substanz bedarf, um nachhaltig und dauerhaft durch die Unwägbarkeiten unseres volatilen Wirtschaftslebens zu navigieren. Das führte zu einem Umdenken und leitete gleichsam die «Neuzeit des Stiftungswesens» ein. Man hat erkannt, dass es nicht auf die Quantität von Stiftungen ankommt, sondern auf deren Qualität; dass die Wirkung einer Stiftung entscheidet und nicht ihr Effekt für die Stiftungsräte und Vermögensverwalter; dass man Vermögen innovativer einsetzen kann, als lediglich auf Sparzinsen zu warten; und eben auch, dass heute bestehende Stiftungen vielleicht einer Konsolidierung bedürfen, um so dem Sektor insgesamt mehr Wirkung zu verleihen.

**Bestehende Stiftungen
bedürfen einer Konsolidierung,
um dem Sektor mehr Wirkung
zu verleihen.**

Vielfältige Konsolidierungsmöglichkeiten

Was heisst also konsolidieren? Im Ergebnis geht es um nichts anderes, als bestehende Strukturen zu überdenken, gegebenenfalls zu überarbeiten und im besten Fall zusammenzuführen, wenn die Wirkung einzelner Mittel auf diese Weise gesteigert werden kann. Nachdem Stiftungen im Grundsatz auf Dauer angelegt sind und die dauerhafte Perpetuierung eines Stifterwillens mit einer gewissen – und vom Gesetz gewollten – Unbeweglichkeit einhergeht, sind nachträgliche Änderungen durch die Stiftungsorgane hohen Anforderungen unterworfen. Nachfolgend werden die wichtigsten Konsolidierungsmassnahmen beschrieben.

Auflösung der Stiftung

Die radikalste Konsolidierungsmassnahme ist die Auflösung der Stiftung. Hat das Stiftungsprojekt nicht den erwarteten Erfolg gebracht, wird das Restvermögen einem Anfallberechtigten zugewendet, der bei einer steuerbefreiten Stiftung in der Regel eine andere, erfolgreich bestehende gemeinnützige Organisation ist. In der Tat standen im Jahr 2016 den 349 Gründungen 168 Liquidationen gegenüber¹. Allerdings ist eine Auflösung keine Entscheidung des Stiftungsrats, sondern wird anhand der Kriterien von Art. 88 ZGB durch die zuständige Stiftungsbehörde (von Amtes wegen oder auf Antrag) vorgenommen. In der Regel bedarf es hierzu der Unmöglichkeit der Zweckverfolgung, zum Beispiel bei unzureichendem Vermögen.

Zweck- und Strukturänderungen

Weniger einschneidende Massnahmen sind Zweck- und Strukturänderungen, um auf diese Weise auf eine bessere Zweckerfüllung hinzuwirken oder die Zweck-Mittel-Relation der Stiftung zu justieren. Statutenänderungen sind anhand der gesetzlichen Voraussetzungen von Art. 85, 86 und 86b ZGB vorzunehmen. Neben einer ordnungsgemässen Ermessensentscheidung des Stiftungsrats ist somit der Goodwill der Aufsichtsbehörde erforderlich. Leider ist es in der Praxis nicht so, dass eine Aufsichtsbehörde Änderungs-massnahmen automatisch aufgeschlossen gegenübersteht, auch wenn die Voraussetzungen aus Sicht des Stiftungsrates vorliegen und die Intentionen gut sind. Häufig bedarf es eines erheblichen Überzeugungs- und Begründungsaufwands.

Umstellung auf Verbrauch

Im Bereich der Strukturänderungen ist auch die so genannte Umstellung einer Stiftung auf «Verbrauch» anzusiedeln. Während ein kurzfristiges Anzehren der Vermögenssubstanz häufig auch ad hoc im Rahmen einer ordnungsgemässen Ermessensentscheidung möglich ist (z. B. um unbillige Situationen von der Stiftung oder von laufenden Projekten

abzuhalten), bedarf eine institutionelle Umstellung einer auf Dauer ausgerichteten Stiftung auf Vermögensverbrauch in der Regel einer Organisationsänderung nach Art. 85 ZGB, falls nicht ausnahmsweise sogar der Zweck tangiert wird und über Art. 86 ZGB zu gehen ist.

Es geht beim Führen von
Stiftungen nicht darum,
Besitzstände zu wahren, sondern
zweckgebundenen Vermögen
zu möglichst grosser Wirkung zu
verhelfen.

Stifterrecht auf Zweckänderung

Und schliesslich besteht seit dem Jahr 2006 das Recht des Stifters selbst, alle zehn Jahre den Stiftungszweck nach Art. 86a ZGB zu ändern, ein Recht, das sich derzeit aber noch in sanfter Dämmerung befindet und bislang keinen Urknall ausgelöst hat. Jedenfalls sind im Jahre 2016 (dem ersten Jahr, in dem der Änderungsvorbehalt genutzt werden konnte) noch keine Aktivitäten zu verzeichnen.²

Kooperationen

Möchte man die Stiftung nicht in ihrer Struktur ändern, könnte man über eine Kooperation mit anderen Stiftungen oder Organisationen nachdenken. Die sich hier öffnenden

Möglichkeiten sind vielfältig und betreffen Kooperationen von Stiftern untereinander, von Stiftern mit Stiftungen, von Stiftungen untereinander oder von Stiftungen mit sonstigen Institutionen oder der öffentlichen Hand. Inhaltlich können Kooperationen bei der Zweckerfüllung zur Steigerung der Wirkung geschehen, aber auch als Zusammenarbeit bei der Verwaltung zur Optimierung der Kosten und Abläufe. Es besteht etwa die Möglichkeit, anstelle einer selbstständigen eine unselbstständige Stiftung zu errichten und unter die Fittiche einer Dachstiftung zu stellen. Das Fortleben als unselbstständige Stiftung kann auch bei einer selbstständigen Stiftung das Ergebnis eines Konsolidierungsprozesses in Form einer Auflösung oder eines fusionsrechtlichen Tatbestands wie der Vermögensübertragung oder Fusion sein. Doch auch eine selbstständige Stiftung als solche kann in die Verwaltung einer anderen Stiftung eingegliedert werden, was etwa durch vertragliche Abreden, personelle Verschränkungen oder die Übernahme der Geschäftsführung geschehen kann. Ferner ist eine partielle Zusammenarbeit oder teilweise Delegation möglich, zum Beispiel auf eine gemeinsame Geschäftsstelle.

Fusion und Vermögensübertragung

Dies führt uns schliesslich zum Thema der Stiftungsfusion. Dahinter steht die Idee, zwei Rechtsträger zusammenzuschliessen, ohne dass einer von beiden liquidiert werden muss und ohne dass einzelne Übertragungsgeschäfte nötig sind (Universalsukzession). In der Schweiz besteht seit 2004 ein eigenes Fusionsgesetz (FusG), welches die Tatbestände der Fusion (Art. 78 FusG) und der Vermögensübertragung (Art. 86 FusG) kennt. Eine Fusion ist möglich als Absorptionsfusion (eine Stiftung geht in einer anderen auf)

GLOSSAR

Konsolidierung: Veränderung bestehender Strukturen, bestenfalls durch Zusammenführung von Mitteln, um hierdurch die Wirkung der Mittel zu steigern und die Zweckverfolgung effizienter zu gestalten.

Auflösung: Die Aufhebung der Stiftung kann durch die Stiftungsbehörde verfügt werden, wenn der statutarische Zweck unerreichbar, widerrechtlich oder unsittlich geworden ist und eine Änderung der Stiftungsurkunde nicht zielführend wäre (Art. 88 ZGB).

Statutenänderung: Eine Statutenänderung kann unter strengen Voraussetzungen bei der Aufsichtsbehörde beantragt werden, wenn an Organisation oder Zweck Änderungen vorgenommen werden sollen (Art. 85, 86, 86a und 86b ZGB).

Verbrauchsstiftung: Eine Stiftung, die ihren Zweck nicht nur aus den Erträgen des Stiftungsvermögens bedient, sondern auch das Grundvermögen angreifen und somit sukzessive verbrauchen kann (oder gar soll). Soll die Stiftung im Laufe ihres Bestehens von Vermögenserhalt auf Verbrauch umgestellt werden, handelt es sich in der Regel um eine Organisationsänderung nach Art. 85 ZGB.

Kooperation: Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen oder anderen privaten oder staatlichen Institutionen zur Optimierung der Zweckerfüllung und/oder der Administrationsprozesse und somit zur Erzielung von stärkerer Wirkung durch gemeinsames Handeln.

Fusion: Wirtschaftliche und rechtliche Zusammenlegung zweier Stiftungen mit gleicher oder ähnlicher Zweckbestimmung, entweder in Form einer Absorptionsfusion oder einer Kombinationsfusion.

Vermögensübertragung: Übertragung des Stiftungsvermögens auf einen anderen Rechtsträger im Wege der Universalsukzession, ebenfalls nach Fusionsgesetz.

Gemeinnützigkeit: Uneigennütziges Handeln, das Allgemeininteressen dient und bei einer Stiftung zu einer Steuerbefreiung durch die Steuerbehörde führen kann.

¹ Eckhardt/Jakob/v. Schnurbein, Der Schweizer Stiftungsreport 2017, 4 ff.

² Eckhardt/Jakob/v. Schnurbein, Der Schweizer Stiftungsreport 2017, 46.

DOMINIQUE JAKOB



**PROFESSOR FÜR PRIVATRECHT,
LEITER ZENTRUM FÜR STIFTUNGS-
RECHT, UNIVERSITÄT ZÜRICH**

Prof. Dr. Dominique Jakob ist Ordinarius für Privatrecht sowie Gründer und Leiter des Zentrums für Stiftungsrecht an der Universität Zürich. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im nationalen und internationalen Stiftungsrecht sowie in der Nachlassplanung und Vermögensgestaltung. Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen im In- und Ausland sowie Berater von Regierungen, Finanzinstituten, Unternehmen, Stiftungen, Vereinen, Privatpersonen und Familien. 2015 gründete er die Kanzlei Jakob Studen Partner in Zürich.

oder als Kombinationsfusion (zwei Stiftungen bilden eine neue). Das Gesetz erlaubt sie, wenn die Fusion sachlich gerechtfertigt ist, der Wahrung und Durchführung des Stiftungszwecks dient und sie, wenn die Fusion mit einer Zweckänderung einhergeht, den Voraussetzungen von Art. 86 ZGB genügt. Zudem bedarf es der Erfüllung zahlreicher Anforderungen und Verfahrensschritte, einer Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde und einer Eintragung im Handelsregister. Alles in allem also ein aufwändiges Prozedere, das nicht selten bis zu ein Jahr in Anspruch nehmen kann. Während die Fusion von Stiftungen nur untereinander und nicht mit anderen Rechtsformen möglich ist, kann eine Vermögensübertragung im Grundsatz auch auf andere Rechtsträger vorgenommen werden, z. B. auf eine Aktiengesellschaft oder einen Verein, womit zumindest fusionsähnliche Ergebnisse herbeigeführt werden können.

Gesamthafter Konsolidierungsprozess

Die genannten Massnahmen können auch zusammenwirken und ineinander übergehen, insbesondere wenn eine grössere Anzahl an Gefässen einem gesamthaften Konsolidierungsprozess zugeführt werden soll, wie dies nicht selten bei Organisationen notwendig ist, die über längere Zeit verschiedene Arten von kleineren stiftungsartigen Zuwendungen erhalten oder stiftungsartige Gefässe gegründet haben (wie etwa Gebietskörperschaften oder Universitäten).

Regelmässiger «Health Check»

In der Gesamtschau sind also verschiedene Gestaltungsmittel denkbar. Unabhängig von der konkreten Massnahme erscheint es jedoch von primärer Bedeutung, dass Stiftungsräte zunächst das Problembewusstsein und die Bereitschaft aufbringen, Defizite zu erkennen, bestehende Strukturen zu überdenken und nötigenfalls auch aufzubrechen. Es geht beim Führen von Stiftungen nicht darum, Besitzstände zu wahren, sondern zweckgebundenen Vermögen zu möglichst grosser Wirkung zu verhelfen. Ein regelmässiger «Health